

## BAB 4

### SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dari bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Dalam menghadapi globalisasi ekonomi saat ini, perusahaan membutuhkan sistem pelatihan SDM berdasarkan *Total Quality Management* yang mampu menghasilkan Sumber Daya Manusia kelas dunia.

Pelatihan SDM profesional mengharuskan perusahaan memiliki 6 *mindset*. Ke-6 *mindset* tersebut digunakan untuk menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar, menyeimbangkan paradoks, meyakini proses di atas struktur, menghargai perbedaan-perbedaan, mengelola perubahan dan melakukan *lifelong learning*. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan berdasarkan TQM akan mampu menghasilkan SDM profesional sebagai keunggulan kompetitif perusahaan yang akan mengantar suatu perusahaan menuju kinerja kelas dunia.

Pelatihan yang lain agar perusahaan mampu menghasilkan kualitas kelas dunia adalah dengan cara mengembangkan kemampuan *marketers*. Pengembangan kemampuan *marketers* dapat melalui *adding value*, yaitu menambah nilai bagi proses penciptaan *customer value* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Marketers* harus mempunyai value inspiratif, inovatif, intuitif dan imajinatif. Cara lain perusahaan dalam mengembangkan kemampuan *marketers* adalah dengan menghasilkan *superior customer value* yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Pengaruh sistem penghargaan dalam praktek pemanufakturan TQM dapat mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM. Efektivitas teknik TQM dapat dicapai apabila penerapan teknik TQM dalam perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan jika mereka menerima informasi yang lengkap dan kompensasi yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Fandy, T., dan A. Diana, (2001), ***Total Quality Management***, Edisi Revisi, Yogyakarta: Andi.
- Gaspersz, (2001), ***Total Quality Management***, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Narsa, I. M dan D. Rani., (2003), **Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Mei: 18-34.
- Miswanto, (1997), **Pelatihan dan Pengembangan Profesional Menuju Kinerja Kelas Dunia**, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, April: 110-122.
- Nasution, (2005), ***Manajemen Mutu Terpadu***, Edisi Kedua, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Kurnianingsih *et al.*, (2001), **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management***, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Januari: 28-43.

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL MENUJU KINERJA KELAS DUNIA

Miswanto



## PENDAHULUAN

Dalam memasuki Abad XXI, suatu abad yang ditandai dengan globalisasi ekonomi di seluruh negara di dunia, organisasi bisnis mendapat tantangan dan tekanan yang lebih berat lagi daripada masa-masa sebelumnya. Dalam sistem ekonomi global yang merupakan sistem tanpa batas-batas negara yang secara bertahap menjadi kenyataan, lingkungan bisnis berubah sangat cepat, terutama lingkungan teknologi informasi. Walaupun demikian, globalisasi menjanjikan kesempatan bagi setiap orang dan organisasi bisnis, dimana saja untuk akses ke yang terbaik di seluruh dunia.

Setiap *customer* di pasar global akan cenderung memilih produk (dan jasa) yang berkualitas dunia yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapannya, tidak (dan jasa) berkualitas global (dunia) tidak cukup hanya produk yang diproduksi dengan efisien, tapi juga produk (dan jasa) yang memiliki karakteristik: *customized*, tepat dalam waktu, cepat dalam pengiriman, *fair* dalam harga. *Customer* menjadikan atau produk (atau jasa) harus tanggap dan respek

terhadap lingkungan yang berbeda-beda dan terus berubah sangat cepat (Galagan, 1994, p. 22).

Dalam lingkungan bisnis global, *customer* yang membutuhkan dan mengharapkan produk (dan jasa) berkualitas dunia, berada dalam kondisi lingkungan masyarakat yang sedang dan menuju ke *knowledge society*. *Knowledge society* adalah suatu masyarakat yang di dalamnya profesional dominan (Mulyadi, 1996). Dalam kondisi seperti itu, organisasi bisnis harus memposisikan sumber daya manusia sebagai kekayaan yang terpenting daripada sumber daya lainnya dan sebagai sumber daya yang paling menentukan keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan *customer*. Dengan demikian, organisasi bisnis membutuhkan sumber daya manusia profesional yang mampu mengelola organisasi untuk menghasilkan produk (atau jasa) berkualitas dunia, yang dibutuhkan dan diharapkan *customer*. Sumber daya manusia profesional tersebut dapat dibentuk melalui pelatihan dan pengembangan profesional (*professional training and development*).

Pelatihan dan pengembangan biasa dan sering diselenggarakan di lembaga pendidikan, adalah di sekolah bisnis, unit pendidikan di dalam perusahaan, lembaga pengembangan manajemen, dan tempat-tempat pelatihan yang lain. Pelatihan dan pengembangan tersebut ternyata umumnya belum mampu



menghasilkan sumber daya manusia profesional yang dibutuhkan organisasi bisnis dalam menghadapi globalisasi ekonomi dan Abad XXI.

Sumber daya manusia profesional tidak hanya disyaratkan bagi manajer dan karyawan organisasi bisnis, namun disyaratkan juga bagi pengelola lembaga pendidikan dan mereka yang berperan sebagai pendidik, pembimbing, dan penasihat. Oleh karena itu, pimpinan atau karyawan organisasi bisnis, lembaga pendidikan, organisasi sosial, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat memanfaatkan isi makalah ini.

Makalah ini akan membahas bagaimana cara melakukan *improvement* pelatihan dan pengembangan profesional untuk mengantar karyawan, manajer, tim, dan organisasi ke kinerja (*performance*) kelas dunia. Pembahasan makalah ini diawali dengan mengidentifikasi karakteristik pelatihan dan pengembangan profesional tradisional dan karakteristik pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan *total quality management* (TQM). Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu elemen manajemen kinerja. Pengidentifikasian karakteristik yang akan dilakukan, penulis adopsi dari karakteristik manajemen kinerja tradisional dan karakteristik manajemen kinerja baru berdasarkan TQM. Pengidentifikasian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan pelatihan dan pengembangan profesional tradisional dan keunggulan-keunggulan pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM. Pembahasan makalah ini akan diakhiri dengan uraian bagaimana pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM mengharuskan profesional mengadopsi enam *global mindset*. Keenam *mindset* baru tersebut adalah: 1) menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar, 2) menyeimbangkan paradoks, 3) menyinkronkan proses di atas struktur, 4) menghargai

perbedaan-perbedaan, 5) mengelola perubahan, dan 6) melakukan *lifelong learning* (Rhinesmith, 1995, p. 37).

## PERMASALAHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL TRADISIONAL

Dalam memasuki Abad XXI, praktik pelatihan dan pengembangan profesional tradisional tidak lagi efektif untuk dipergunakan terhadap organisasi bisnis, karena karakteristik-karakteristik yang dimiliki pelatihan dan pengembangan profesional tradisional (PDPPT) sebagai berikut (Möhrman and Möhrman, 1996):

1. PDPPT terlalu berfokus ke deskripsi pekerjaan yang statis. Deskripsi pekerjaan yang bersifat statis tersebut digunakan untuk standar pelatihan dan pengembangan karyawan. Deskripsi pekerjaan tersebut tidak adaptif terhadap perubahan yang pesat dan cepat di lingkungan eksternal dan internal bisnis.

2. PDPPT berfokus ke individu. Pemfokusan terhadap pelatihan dan pengembangan individu menyebabkan pekerjaan terkotak dalam sistem hirarki. Pelatihan dan pengembangan berfokus pada individu cenderung membuat individu akan mementingkan hanya kepentingan individu, yang dapat mengorbankan kepentingan karyawan lain, kepentingan tim, dan kepentingan organisasi.

3. PDPPT dinyatakan dalam target yang baku atau MBO (*management by objective*). Jika hasil pelatihan yang dicapai karyawan dan tim manajemen tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan atau dibakukan, maka hasil pelatihan yang dicapai karyawan dianggap tidak baik.

4. PDPPT berorientasi pada volume pekerjaan.



dan penghematan biaya. Hasil pelatihan dinyatakan baik jika karyawan bekerja menghasilkan banyak volume pekerjaan dan menghemat banyak biaya.

5. *Feedback* pelatihan dan pengembangan dari satu sumber. *Feedback* hasil pelatihan hanya dipercayakan kepada atasan (manajer atau *supervisor*), yang cenderung akan menciptakan "bos sebagai manajer pelatihan." Untuk mendapat nilai baik dalam melakukan pekerjaan, karyawan akan berusaha "asal bos senang."

6. PDPPT terlalu berfokus pada praktik administratif yang terpisah. Pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja sering membawa persoalan berbeda-beda dan tidak mempunyai keterkaitan tujuan secara jelas antara yang satu dengan yang lain.

7. PDPPT terlalu berfokus ke masa lalu. Pemfokuskan ke masa lalu mengganggu manajer untuk melihat cara pelatihan saat ini dan yang akan datang. Lingkungan bisnis berubah cepat, menyebabkan organisasi bisnis sulit untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap pengelolaan pelatihan dan pengembangan profesional terhadap penentuan tujuan dan prioritas bisnis. Permintaan pasar terus mengalami *improvement* berkelanjutan terhadap apa yang telah terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, pemfokuskan ke masa lalu membuat organisasi tidak adaptif terhadap perubahan permintaan pasar yang terjadi.

8. PDPPT mengoreksi terhadap suatu yang salah. PDPPT berorientasi tidak mencegah masalah, melainkan berorientasi terhadap pengoreksian sesuatu yang salah.

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PROFESIONAL BARU

Pelatihan dan pengembangan profesional tradisional sudah tidak lagi efektif untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis saat ini dan yang akan datang. Pelatihan dan pengembangan profesional tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan pelatihan dan pengembangan profesional baru. Pelatihan dan pengembangan profesional baru dapat digali dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya: *total quality management*, *reengineering*, *fast-response organization*, dan pengembangan organisasional (*organizational development*). Dalam mengelola setiap proses dalam organisasi untuk bisnis saat ini, ada kecenderungan organisasi menerapkan *total quality management*, sebagai paradigma baru manajemen. Penggalan pelatihan dan pengembangan profesional baru dalam makalah ini dilakukan dengan cara mengubah pelatihan dan pengembangan profesional tradisional menjadi pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan *total quality management*.

### *Total Quality Management*

*Total quality management* (TQM) adalah sebuah konsep manajemen yang memfokuskan pada usaha kolektif semua manajer dan karyawan, untuk memenuhi kepuasan customer dengan *improvement* berkelanjutan di berbagai bidang. TQM adalah sebuah filosofi yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, untuk mendapat kinerja organisasi yang unggul.

TQM merupakan sarana untuk mengelola perubahan, yang merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global. TQM menegakkan tujuan strategis terhadap kualitas yang memerlukan pendekatan terintegrasi yang membantu organisasi dalam

menghasilkan dan mengembangkan *output*, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan *customer* eksternal, tetapi juga untuk *customer* internal. Prinsip-prinsip HPM yang penting adalah: perbaikan sistematis, berfokus ke *customer*, komitmen jangka panjang, pencegahan masalah, dan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.

### Karakteristik Pelatihan dan Pengembangan Profesional Baru

Berikut ini karakteristik-karakteristik pelatihan dan pengembangan profesional baru (PDPPB) berdasarkan TOM (Mohrman and Mohrman, 1996):

1. Berdasarkan pada kebutuhan dan harapan *customer*. Harapan pelatihan dan pengembangan mempunyai keterkaitan dengan rencana bisnis organisasi. Cara pelatihan karyawan yang semula berfokus terhadap deskripsi pekerjaan yang statis, berubah menjadi deskripsi pekerjaan yang dinamis. Deskripsi pekerjaan yang dinamis adalah berfokus memuaskan kebutuhan dan harapan *customer* eksternal dan internal, yang senantiasa berubah.

2. Berfokus pada tim dan individu. Agar *improvement* terhadap pemberdayaan karyawan dapat berhasil, PDPPB membimbing dan mengarahkan individu-individu tidak bekerja dalam sistem hirarki yang terkotak-kotak, melainkan harus bekerja sebagai anggota tim, anggota fungsi, dan sebagai bagian dari proses yang semua mengarah ke tujuan bersama organisasi. Kebijakan pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan kebijakan manajemen yang diarahkan untuk *improvement* yang mendukung kerja tim.

3. Dinyatakan dalam target *improvement* berkelanjutan. Target pelatihan dinyatakan dalam *continuous improvement target* bukan dinyatakan sebagai target yang baku atau target dalam MBO

(*management by objective*). Target *improvement* berkelanjutan dikomunikasikan untuk pencapaian kriteria: a) dapat diukur dan diobservasi, b) mengontrol dan mempengaruhi individu dan tim, dan c) berpengaruh terhadap proses yang cukup signifikan untuk lebih mampu memenuhi harapan *customer*.

Dengan pengungkapan target pelatihan dalam target *improvement* berkelanjutan, individu dan tim memahami untuk tidak bersandar terhadap sesuatu yang baku. Mereka didorong untuk aktif ambil bagian dalam tindakan pemecahan yang lebih kompleks. Jika individu atau tim telah memenuhi kebutuhan *customer* dalam satu bidang, perhatian target *improvement* berkelanjutan lebih diarahkan ke bidang pelatihan yang lain. Harapan *customer* tidak bersifat statis, melainkan terus berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang akan terjadi.

4. Berorientasi terhadap pencapaian hasil berkualitas. Hasil PDPPB berkualitas adalah hasil PDPPB yang mampu menghasilkan *customer value* yang menjadi harapan *customer*. *Customer value* adalah kombinasi antara manfaat yang diterima dari penggunaan produk (dan jasa) dan pengorbanan yang disyaratkan oleh *customer* (Bounds et. al, p. 29). *Customer value* yang menjadi harapan *customer* dapat dicapai jika setiap karyawan dalam suatu organisasi berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap *customer* dari kualitas produk (atau jasa) yang tidak baik. *Total quality culture* membutuhkan individu dan tim untuk memperhatikan dan melakukan *improvement* berkelanjutan.

5. *Feedback* pelatihan datang dari banyak sumber. *Feedback* pelatihan adalah seharusnya diperoleh dari *customer* yang dilayani oleh karyawan atau tim. *Customer* terdiri dari *customer* eksternal (pelanggan, masyarakat, dan *stakeholder* eksternal yang lain) dan *customer* internal (karyawan, pimpinan, dan *stockholder*). Manajer dan karyawan me-

majikan suatu peran penting dalam pelatihan dan pengembangan, jika mereka melakukan *feedback* pelatihan terhadap dirinya sendiri dan memberikan *feedback* pelatihan terhadap orang atau tim yang lain.

6. *Interdependent collective unit*. PDPPB berfokus pada *multiple system* yang terintegrasi, yang terdiri dari: individu, tim, proses, dan unit bisnis. Pelatihan dan pengembangan profesional adalah terintegrasi (tidak dapat dipisah-pisah) dengan elemen-elemen lain dalam manajemen kinerja: pemilihan dan penempatan pekerja (karyawan dan manajer), penilaian kinerja, pemberian kompensasi, dan manajemen karir (Miswanto, 1996, h. 16-17). Jika penilaian pelatihan akan dibahas, maka pembahasan pelatihan dan pengembangan harus mengkaitkan dengan elemen-elemen lain dalam manajemen kinerja. Di samping itu, dalam PDPPB, organisasi meningkatkan peran individu dalam konteks *interdependent collective unit* terdiri dari tim, program, atau proses.

7. Berorientasi ke masa yang akan datang. Dengan berorientasi ke masa yang akan datang, PDPPB mendorong karyawan sebagai partisipan aktif. Setiap karyawan atau tim bersama manajer dan *supervisor* mengidentifikasi dan menilai: harapan *customer*, target *improvement* berkelanjutan, dan keahlian yang dibutuhkan dalam *improvement* berkelanjutan.

8. Pencegahan Masalah. PDPPB berorientasi mencegah, tidak defensif dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian output yang rusak. Dengan berorientasi mencegah masalah, PDPPB mampu meminimumkan masalah-masalah yang akan muncul.

Dengan memperhatikan karakteristik-karakteristiknya, pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM sesuai untuk dipergunakan dalam kondisi-bisnis global saat ini dan yang akan

datang dan akan mengantar karyawan, manajer, tim, dan organisasi ke kinerja yang terbaik (kelas dunia). Tabel 1 menunjukkan dengan jelas perbedaan antara pelatihan dan pengembangan profesional tradisional dan pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM.

Tabel 1  
Perbedaan Antardua Pendekatan

	Pelatihan dan Pengembangan Profesional Tradisional	Pelatihan dan Pengembangan Profesional Baru
1.	Berfokus pada deskripsi pekerjaan yang statis	Berfokus pada kebutuhan dan harapan <i>customer</i>
2.	Berfokus pada individu	Berfokus pada tim dan individu
3.	Harapan pelatihan dinyatakan dalam target buku atau <i>management by objective (MBO)</i>	Harapan pelatihan dinyatakan dalam <i>continuous improvement</i> target
4.	Berorientasi pada volume pekerjaan dan meminimalkan biaya	Berorientasi pada pencapaian kualitas
5.	<i>Feedback</i> pelatihan dari supervisor atau manajer	<i>Feedback</i> pelatihan dari berbagai sumber
6.	Berfokus pada praktik dan sistem administrasi terpisah	Berfokus pada <i>multiple system</i> , yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis.
7.	Berfokus ke masa lalu	Berorientasi ke masa yang akan datang
8.	Pengoreksian terhadap sesuatu yang salah	Pencegahan masalah

## ENAM MINDSET GLOBAL

Dalam menghadapi tantangan dunia global, pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM mengharuskan manajer dan karyawan melakukan peninjauan kembali *mindset*. *Mindset* lama (*mindset* terkotak) diunggal dan diganti dengan *mindset* baru (*mindset* global).

*Mindset* adalah sikap mental yang dapat dibentuk melalui pelatihan, pengembangan, dan pengalaman. *Mindset* merupakan landasan orang dalam



berperilaku. *Mindset* memiliki komponen paradigma, *core beliefs*, dan *core values* yang secara gabungan akan membentuk sikap mental seseorang dalam menafsirkan, memikirkan, dan bertindak dalam lingkungan tertentu (Mulyadi, 1996, h. 6-7).

Peninjauan kembali *mindset* menunjukkan peninjauan cara melihat diri sendiri, dunia sekitar, dan dunia yang akan datang. Peninjauan kembali *mindset* berarti juga peninjauan kembali paradigma, *core beliefs*, dan *core values*. Dengan demikian, *mindset* baru tersebut dapat dipergunakan oleh manajer dan karyawan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan dalam memahami dan melaksanakan pekerjaannya dalam memasuki lingkungan global.

Menurut Rhinesmith (1995), pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TOM harus mengadopsi *mindset* global untuk menciptakan manajer dan karyawan sebagai keunggulan kompetitif global (*global competitive advantage*). Keunggulan kompetitif global merupakan jantung kinerja organisasi bisnis di pasar kompetitif global (Porter, 1990).

Ada enam *mindset* global yang harus diadopsi, yaitu: 1) menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar, 2) menyeimbangkan paradoks, 3) meyakini proses di atas struktur, 4) menghargai perbedaan-perbedaan, 5) mengelola perubahan, dan 6) melakukan *lifelong learning*.

#### *Mindset* Pertama: Menggerakkan Pandangan ke Arah yang Lebih Besar

*Mindset* pertama dalam pelatihan dan pengembangan profesional ini mencakup kemampuan mengumpulkan, menyaring, dan memproses informasi global, agar mampu menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi suatu organisasi. Informasi global meliputi informasi mutakhir

yang harus dipelajari berkaitan dengan teknologi, metode pelatihan, *team building*, dan pengembangan organisasi.

Dalam pengumpulan, penyaringan, dan pemrosesan informasi global, penggerakan pandangan yang lebih besar mengharuskan organisasi bisnis tidak hanya menggunakan *managership* tetapi juga *leadership*. Di samping sebagai manajer atau supervisor, tim manajemen suatu organisasi harus berperan sebagai leader. Ada perbedaan pengertian antara manajer dan leader. *Managers are people who do things right*, dan *leaders are people who do the right thing* (Gutierrez, 1993, pp. 33-34).

Dalam menghadapi ekonomi global yang terus berlangsung, organisasi bisnis perlu menciptakan leader di semua tingkat organisasi. Beberapa leader mengemban sebagai manajer, beberapa leader sebagai *team leader*, dan yang lain sebagai anggota tim kerja yang memainkan peran *leadership* (Quinn et al., 1996).

Dalam memasuki abad XXI, *mindset* pertama ini mengharuskan manajer dan karyawan melakukan peninjauan kembali batas-batas. Terutama manajer yang juga berperan menjadi leader harus mampu melihat diri sendiri, melihat yang ada di sekitar dunia global, dan mampu melihat dunia masa yang akan datang.

Manajer dan karyawan harus meninjau kembali batas-batas yang telah diyakininya yang telah terakumulasi dalam beberapa tahun, dalam hati, dan dari suatu yang telah diputuskan. Mereka perlu meninjau kembali batas-batas: 1) ruang, waktu, dan geografi yang menghalangi efisiensi, 2) keahlian fungsional, konseptual, dan teknik yang tidak terintegrasi pada *customer services*, 3) pemikiran dan pengklasifikasian yang menghalangi kerja sama dalam pembuatan keputusan dan kecepatan menanggapi *customer*, yang menyebabkan mereka

memisahkan rasional dari intuisi, nasional dari internasional, dan organisasi dari lingkungan global, dan 4) asumsi-asumsi: kultural, nilai, dan keyakinan, yang mencegah atau menghalangi mereka untuk dapat bekerja sama dengan yang lain yang mempunyai latar belakang berbeda.

*Leader* masa lalu masih sering menetapkan batas-batas (dinding-dinding). *Leader* masa yang akan datang tidak lagi menjaga suatu yang sempit dan sederhana. Batas-batas yang sekarang ada harus didobrak dan diganti dengan jembatan-jembatan.

Manajer harus menjadi *cosmopolitan leader*, yang kegiatan-kegiatannya menembus batas-batas dan dapat menjalin hubungan kemitraan antarorganisasi dalam lingkungan global (Kanter, 1995, p. 91). *Leader* harus mengeluarkan kemampuannya untuk menciptakan misi, visi, tindakan yang terinspirasi oleh visi, mampu memberdayakan kemampuan potensial yang dimiliki oleh para karyawan, dan mampu menggunakan kemampuannya untuk mendorong organisasi mencapai kinerja kelas dunia. Mereka harus menjadi *cosmopolitan* yang mempunyai: visi, keahlian, dan kemampuan membentuk kemitraan (*partnership*) dan jaringan (*networking*) yang jauh lebih luas, misalnya dengan para *stakeholder* di seluruh dunia.

#### Mindset Kedua: Menyeimbangkan Paradoks

*Mindset* yang kedua adalah untuk membentuk manajer dan karyawan profesional yang mempunyai kemampuan untuk: mengidentifikasi, menganalisis, dan menggali intuisi dalam mengelola hubungan yang kompleks yang mempengaruhi efektifitas orang dan organisasi.

Saat seseorang bergerak ke luar dari kotaknya (misalnya dari kamar atau rumah), orang itu cenderung akan menjumpai atau menghadapi tantangan.

Pada saat yang akan datang, jika orang itu pergi ke luar, akan lebih banyak lagi menghadapi elemen-elemen yang bertentangan dan berbenturan. Orang itu sulit mengingat atau menyebutkan mana yang benar, atau mana yang salah.

Ahli analisis sistem dan ahli sumber daya manusia bisa berbeda dalam menyelesaikan masalah: kinerja, *human learning*, dan *improvement* kinerja organisasi. *Interpersonal-communication facilitator* dan *reengineering analysts* dapat menghasilkan simpulan yang berbeda dalam bagaimana mengurangi biaya dalam suatu organisasi.

Ada beberapa sudut pandang dan kebutuhan yang tidak dapat dipertemukan. Sebagai contoh, kebutuhan untuk memusatkan pelatihan yang berdasar pada skala ekonomi sangat bertentangan dengan kebutuhan untuk melakukan desentralisasi pelatihan yang berdasar pada *customer responsiveness*. Pada saat yang akan datang, tidak ada sesuatu yang mudah diputuskan. Seseorang tidak dapat secara mudah merencanakan untuk menjadi efisien saat ini dan tanggap terhadap *customer* pada saat besok.

Banyak manajer dan karyawan menghadapi konflik yang berbahaya. Dalam kejadian nyata, sebagian dari mereka menghindari memasuki dunia yang kompleks, semrawut, dan kasar, yang terjadi karena ada perbedaan kepentingan dan kebutuhan. Walaupun demikian permasalahannya, mereka seharusnya menyeimbangkan paradoks.

Keseimbangan paradoks adalah dasar *mindset* baru yang dibutuhkan oleh manajer dan karyawan dalam menjalankan bisnis. Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan oleh mereka adalah: 1) menerima kenyataan bahwa perbedaan kepentingan adalah umum terjadi dalam organisasi modern, 2) mengembangkan hubungan kemitraan dan pengambilan keputusan yang dilandasi *win/win relationship* atau *win/win solution*, dan 3) melakukan *learning* untuk mengelola konflik.

Dalam mengelola konflik, manajer dan karyawan harus selalu memperhatikan lingkungan yang terus berubah. Lingkungan berubah membuat konflik pun terus terjadi dan berubah bentuk dan jenisnya. Konflik dapat terjadi antarkaryawan, dengan pemasok, perantara, pelanggan, pesaing, dan *stakeholder* yang lain. Dalam menghadapi berbagai macam bentuk dan jenis konflik, mereka harus mempunyai: pengetahuan, kejujuran, keberanian, integritas, mental berlimpah, dan kesabaran dalam mengelola konflik, agar kegiatan usaha dapat berjalan efektif dan efisien.

#### Mindset Ketiga: Meyakini Proses di Atas Struktur

Mindset baru ini adalah berupa kemampuan untuk melihat kehidupan organisasi sebagai proses daripada sebagai struktur. *Mindset* ini tidak melihat pada hubungan laporan vertikal, tetapi melihat cara nilai tambah proses menggerakkan bisnis yang mencakup: proses kualitas, pelayanan *customer*, pembuatan produk, pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan perencanaan keuangan.

Orang-orang tidak akan berhasil jika memecahkan masalah dengan melihat struktur, dan akan berhasil jika pemecahan masalah dengan melihat proses yang mengintegrasikan orang-orang. Di tempat kerja dapat dilihat bahwa proses di atas struktur. Mereka tidak melakukan *organize around job*, melainkan melakukan *organize around work*. Keyakinan bahwa proses di atas struktur adalah suatu perubahan mendasar dalam *natural of work* yang bergerak di luar struktur dan di luar batas-batas, kemudian masuk ke dalam proses: *cross-functional*, horizontal, dan global.

Keyakinan bahwa proses di atas struktur juga suatu perubahan mendasar dalam: cara manajer melihat profesi seseorang, cara manajer melatih dan

membantu karyawan untuk mempelajari dan menghadapi ketidaktegasan bahwa proses di atas struktur, dan cara bagaimana seseorang menemukan kembali dirinya sendiri untuk dapat membantu yang lain.

Penitikberatan proses di atas struktur berarti manajer dan karyawan perlu meninjau kembali siapa yang menjadi *customer* dan mitra kerja. Peninjauan kembali tersebut berarti meninjau kembali informasi yang digunakan oleh manajer dan karyawan di tempat kerjanya. Informasi tersebut diolah untuk menentukan usaha-usaha yang sekiranya relevan menghasilkan kinerja kelas dunia.

Beberapa tindakan yang dapat diambil untuk meyakini proses di atas struktur adalah: 1) ikut ambil bagian dalam memprakarsai: kualitas, *learn process mapping*, dan penggunaan alat-alat kualitas untuk mengorganisasi kembali proses kerja berdasarkan pada aliran proses, bukan berdasarkan pada struktur, 2) memperhatikan orientasi program teknologi yang berpengaruh positif di tempat kerja, dan 3) mempelajari trend masa depan yang akan mempengaruhi tenaga kerja.

Penggerakkan atau pengalihan perhatian dari struktur ke proses berarti dengan sendirinya manajer dan karyawan mengambil risiko dan *stretching* dalam bidang-bidang baru, yang akan menambah nilai pada kehidupan organisasi dan keberhasilan orang-orang yang ada di dalamnya.

#### Mindset Keempat: Menghargai Perbedaan

Mindset baru keempat adalah berupa kemampuan melakukan kerja sama dengan orang lain yang memiliki: keahlian fungsional, tingkat pengalaman, dan latar belakang budaya berbeda. Di samping itu, kemampuan tersebut harus dilaksanakan dengan sensitifitas dan kesadaran pribadi yang tinggi. Dengan kata lain, *mindset* keempat dalam pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM

lah sebagai apresiasi terhadap adanya perbedaan-perbedaan. Manajer dan karyawan harus mampu menghargai dan mengelola perbedaan-perbedaan yang terjadi saat ini dan yang akan datang.

Di dalam lingkungan global, manajer dan karyawan menghadapi *cross-cultural*. Dengan adanya *cross-cultural*, manajer perlu belajar memahami antropologi melalui proses pelatihan *cross-cultural* (Conger, 1993, p. 51). Oleh karena itu, organisasi bisnis perlu mengadakan pelatihan *cross-cultural* secara efektif.

Pelatihan *cross-cultural* memungkinkan manajer dan karyawan mempelajari kandungan pengetahuan (*knowledge content*) dan keahlian yang akan mendukung interaksi *cross-cultural*. Teori *cognitive* perilaku mempunyai kemampuan untuk menjelaskan bagaimana individu untuk melakukan *learning* dan bagaimana mereka menggunakan pengetahuan (*knowledge*) untuk menghadapi masalah *cross-cultural*. Menurut teori *learning*, *learning* dapat dilakukan melalui proses mental yang akan menyamakan dan menentukan serangkaian perilaku. Teori ini berargumentasi bahwa *learning* ditentukan oleh perilaku dan pengalaman.

*Social learning theory* (SLT) dimunculkan sebagai sintesis dari teori *cognitive* dan teori *learning* (Bandura and Mendenhall, 1990). SLT tidak hanya mengintegrasikan teori *cognitive* dan *learning*, tetapi menekankan aspek motivasi. SLT dapat digunakan sebagai kerangka kerja teoritis untuk memahami *cross-cultural learning and training*. Para peserta pelatihan *cross-cultural* harus mendalami SLT yang bisa memunculkan perilaku-perilaku baru yang efektif.

Para manajer harus mengetahui bagaimana membawa orang secara bersama-sama dari perspektif yang berbeda ke dalam perspektif yang sinergistik. Mereka dapat menciptakan kerja sama yang hasilnya

lebih baik daripada mereka mengerjakan pekerjaan sendiri-sendiri. Pengelolaan perbedaan-perbedaan tersebut harus terintegrasi dan tersusun dalam sebuah sistem sinergistik yang dapat menghasilkan kinerja kelas dunia.

Ada tiga tindakan yang dapat mempertinggi kemampuan menghargai perbedaan-perbedaan: 1) membaca usaha-usaha manajer, yang bekerja dalam lingkungan budaya-budaya asing, untuk menghadapi *cross-cultural*, 2) mengikuti kursus-kursus untuk memahami *personal style* yang digunakan dalam bekerja dan berpikir, dan 3) meminta *feedback* dari orang lain yang memiliki budaya berbeda.

### Mindset Kelima: Mengelola Perubahan

*Mindset* baru yang kelima adalah kemampuan untuk terus mengelola perubahan yang berkelanjutan dan tidak pasti (*uncertainty*). Perubahan-perubahan tersebut sering mendatangkan tekanan-tekanan. Tekanan tersebut dapat ditimbulkan dari perubahan: 1) sifat pekerja, 2) teknologi, 3) ekonomi, 4) politik dunia, 5) masyarakat, dan 6) persaingan (Robbins, 1993). Untuk menghadapi tekanan-tekanan tersebut, manajer dan karyawan harus menjadi agen perubahan (*change agent*).

Untuk mencapai kinerja kelas dunia, manajer dan karyawan harus mengkombinasikan fleksibilitas dengan kontrol. Sebagai agen perubahan, mereka harus mengembangkan kemampuan untuk tanggap terhadap perubahan lingkungan secara efektif, efisien, dan tepat waktu. Peter Vail dalam *whitewater management* menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan orang dalam lingkungan yang terus berubah sangat cepat dan tidak pasti. Seseorang diumpamakan akan mengarungi sungai dengan rakit. Orang itu tidak akan dapat berhasil mengarungi dengan sendirinya. Orang itu harus mempertimbangkan apa yang di sekitar sungai (misalnya:



tingkat kedalaman, arus, ombak, dan batu-batuan), tingkat kemampuan rakit, dan tingkat keahlian dan ketrampilan yang harus dimiliki. Jika ketiganya sudah dipertimbangkan dengan baik dan sudah merasa mampu mengarungi, orang itu baru dapat melangkah naik rakit dan mulailah rakit dijalankan (Rhinesmith *et. al.*, 1989, p. 29).

Pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM mengharuskan manajer dan karyawan melakukan: introspeksi terhadap diri sendiri, mengembangkan *mindset* baru, menggali kemampuan, dan menggali keahlian, agar mampu mengambil tindakan perubahan karena ada perubahan itu sendiri.

Ada tiga tindakan perubahan yang dapat dilakukan oleh manajer untuk menghadapi perubahan itu sendiri, yaitu perubahan: 1) struktur, 2) teknologi, dan 3) orang. Perubahan struktur meliputi perubahan yang berkaitan dengan: wewenang, mekanisme koordinasi, pendesainan kembali pekerjaan, atau variabel-variabel struktural. Perubahan teknologi meliputi melakukan modifikasi cara kerja dan metode serta peralatan yang dipakai. Perubahan orang meliputi melakukan perubahan: kemampuan, keahlian, sikap, ketrampilan, persepsi, dan perilaku (Robbins, 1993).

### *Mindset* Keenam: Melakukan *Lifelong Learning*

*Mindset* baru keenam adalah selalu melakukan *learning* berkelanjutan yang dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan profesional. *Mindset* keenam adalah kemampuan untuk mengelola *personal and organizational learning* dan *improvement* berkelanjutan berdasar pada penggalian: bidang atau pengetahuan baru, perspektif budaya baru, dan *feedback* dari sumber-sumber yang lebih luas.

Dalam pelatihan dan pengembangan profesional, manajer dan karyawan organisasi bisnis harus melakukan *lifelong learning*. *Mindset* yang terakhir ini mendukung untuk melaksanakan kelima *mindset* pertama: 1) menggerakkan pandangan yang lebih besar, 2) menyeimbangkan paradoks, 3) meyakini proses di atas struktur, 4) menghargai perbedaan-perbedaan, 5) dan mengelola perubahan. Untuk melaksanakan kelima *mindset* pertama tersebut, manajer dan karyawan harus banyak melakukan *lifelong learning*.

Ada tiga tindakan yang dapat digunakan oleh manajer dan karyawan untuk menggerakkan ke arah *lifelong learning*: 1) membayangkan sebagai orang yang menjadi *new knowledge worker* yang secara terus menerus mengumpulkan, menganalisis, dan merefleksikan pada informasi dunia sekitar yang dapat berpengaruh pada: profesi, organisasi, atau industri di masa yang akan datang, 2) mengembangkan alasan untuk tetap menekuni pekerjaan dan profesi, untuk memotivasi melakukan *learning to learn*, agar dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai, dan 3) meningkatkan kesadaran bahwa kerja seseorang dapat mempengaruhi orang lain di seluruh dunia.

Komitmen *lifelong learning* adalah suatu yang tidak sederhana untuk dilaksanakan. Komitmen tersebut membutuhkan kemauan hidup untuk melakukan *learning* tanpa mengenal akhir, dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang ke arah yang jauh lebih baik.

### SIMPULAN

Dalam menghadapi globalisasi ekonomi saat ini dan Abad XXI, organisasi bisnis membutuhkan sistem pelatihan dan pengembangan profesional yang mampu menghasilkan sumber daya manusia profesional kelas dunia. Dengan memperhatikan



arakteristiknya, pelatihan dan pengembangan profesional tradisional tidak lagi efektif untuk menggunakan menghasilkan sumber daya manusia profesional yang dibutuhkan oleh organisasi bisnis. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan profesional tradisional ditinggalkan dan digantikan dengan pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan *total quality management* (TQM).

Pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM mengharuskan profesional memiliki enam *mindset* global. Keenam *mindset* global tersebut adalah: 1) menggerakkan pandangan ke arah yang lebih besar, 2) menyeimbangkan paradoks, 3) menyakini proses di atas struktur, 4) menghargai perbedaan-perbedaan, 5) mengelola perubahan, dan 6) melakukan *lifelong learning*.

Pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM menjadikan suatu organisasi bisnis mampu: 1) *improve* kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi secara aktif peluang-peluang bisnis, 2) *improve job satisfaction*, 3) melakukan pencegahan kerugian bisnis karena *cross-cultural*, dan 4) *improve* tindakan yang efektif dalam menghadapi pengaruh perubahan lingkungan bisnis. Di samping itu, pelatihan tersebut menjadikan suatu organisasi bisnis mampu meningkatkan: 1) kompetensi global, bukan sekedar kesadaran dan pemahaman, dan 2) kemampuan menghadapi realita, tantangan, dan persoalan tingkat global yang dihadapi organisasi bisnis. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan profesional baru berdasarkan TQM akan mampu menghasilkan sumber daya manusia profesional (manajer, karyawan, dan tim) sebagai keunggulan kompetitif global (*global competitive advantage*) yang akan mengantarkan suatu organisasi menuju kinerja kelas dunia.

## REFERENSI

- Black, J. Stewart and Mark Mendenhall. "Cross Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research." *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, 1990, pp. 112-136.
- Bourne, Greg et al. *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. Singapore: McGraw-Hill Co., 1994.
- Conger, Jay A. "The Brave New World of Leadership Training." *Organizational Dynamics*, 1993, pp. 46-58.
- Daegan, Patricia A. "Reinventing the Profession." *Training & Development*, (December 1994), pp. 20-27.
- Gallagher, Barry C. "Leadership and The Management of Change." *The Asian Manager*, (May/June 1993), pp. 33-35.
- Haywood, K. Michael. "Effective Training: Toward a Strategic Approach." *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (December 1992), pp. 43-52.
- Kanter, Deborah Moss. *Word Class: Leaders, The Power of Partnering*. The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, pp. 89-98.
- Mawarita. "Perbaikan Berkelanjutan Manajemen Klinis." *Kolaborasi STIE Widya Wiyata*, (November 1996), pp. 16-29.
- Mohrman, Allan M. Jr. and Susan Albers Mohrman. "Performance Management is Running the Business." *Communication and Benefits Review*, (July/August 1995), pp. 69-75.
- Mulyadi. "TQM: Pengelolaan Pendidikan Tinggi Bisnis Dalam Lingkungan Bisnis Global." *Melita Intersipil*, *Debat STIE YKPN*, 1996.
- \_\_\_\_\_. "Leaders Masa Yang Akan Datang." *Seminar Debat STIE YKPN*, (September 1996).
- Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., 1990.
- Quinn, Robert E. et al. *Becoming Master Manager: A Competency Framework*. Second Edition. Singapore: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Rhinesmith, Stephen H. "Open Door to a Global Mindset." *Training & Development*, (May 1995), pp. 35-43.
- Rhinesmith, Stephen H. et al. "Developing Leaders for the Global Enterprise." *Training & Development Journal*, (April 1989), pp. 24-34.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Sixth Edition. Singapore: Prentice Hall International, Inc., 1993.

# Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)

RETNO KURNIANINGSIH

STIE YKP

NUR INDRIANTORO

Universitas Gadjah Mada

*Studies examining the manufacturing practices using Total Quality Management (TQM) and the management accounting system designs that interactively affected performance became an interesting area of research for many years. TQM was a technique that was frequently used by manufacturing companies in order to improve the company's effectiveness through performance. The management accounting system designs used in this study were performance measurement system and the reward system as the moderating variables.*

*Data of the study was collected via mail survey to managers. This study used 47 respondents of managers from various functional departments of manufacturing companies listed in the capital market directory 1999. Data was analyzed using multiple regression model. Further analysis showed that there were positive effects of the TQM techniques as well as the performance measurement system and reward system on the managerial performance. The results of this study supported previous studies' finding that high performance can be achieved if the TQM manufacturing practices were employed along with the moderating variables, i.e. the performance measurement system and reward system.*

**Keywords :** TQM, Managerial Performance, Measures Performance Systems, Reward Systems.

---

\*Artikel ini memperoleh *Excellent Accounting Research Award* pada Simposium Nasional Akuntansi ke-3 yang diselenggarakan pada tanggal 5 September 2000 di Pusat Studi Jepang Universitas Indonesia Kampus Baru Depok oleh Kompartemen Akuntan Pendidik-Ikatan Akuntan Indonesia.

## 1. Pendahuluan

Penelitian mengenai praktik pemanufakturan dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* (TQM) dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik. Karena TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan manufaktur dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Selain itu teknik TQM juga telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas (Wolner 1992).

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1983, 1990; Johnson dan Kaplan 1987; Banker *et.al.* 1993). Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebabnya misalnya, Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi; sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Menurut Ittner dan Larcker (1995), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non-keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja kemungkinan mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang kurang ekstensif. Dalam penelitian mereka tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang paling tinggi. Sementara, Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa adanya pengaruh interaktif antara praktik pemanufakturan (TQM) terhadap kinerja dengan desain sistem akuntansi manajemen.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi. Namun demikian sedikit sekali penelitian yang menguji alasan atau faktor-faktor penyebab keefektifan penerapan teknik TQM (Powel, 1995).

Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi temuan Ittner dan Larcker (1995) dan Sim dan Killough (1998) yang menguji apakah praktik-praktik pemanufakturan dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif mempengaruhi kinerja. Yang membedakan penelitian ini dengan peneliti sebelumnya adalah penelitian ini hanya memfokuskan pada TQM, komponen sistem akuntansi manajemen meliputi; sistem pengukuran kinerja dan kinerja karyawan yang didasarkan pada penghargaan. Sebagaimana saran Sim dan Killough, penghargaan yang diberikan berupa insentif yang diberikan secara individual vs kelompok. Penelitian ini menggunakan insentif individual sedangkan kinerja yang diukur adalah kinerja manajerial.

Berawal dari penelitian tersebut, permasalahan pokok yang akan diteliti dalam peneliti ini adalah menguji kembali apakah teknik pemanufakturan TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang biasanya digunakan sebagai variabel moderating serta interaksinya berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini disusun sebagai berikut. Bab pertama menyajikan fenomena empiris dan deskripsi pemikiran yang menjadi latar belakang penelitian. Bab kedua telaah literatur sebagai landasan pengembangan hipotesis. Bab ketiga menggambarkan metode penelitian, kemudian analisis data untuk menguji hipotesis diuraikan dalam Bab IV. Dan dalam Bab V dibahas ringkasan dan kesimpulan hasil penelitian.



## 2. Telaah Literatur

### 2.1. Praktik Pemanufakturan - TQM

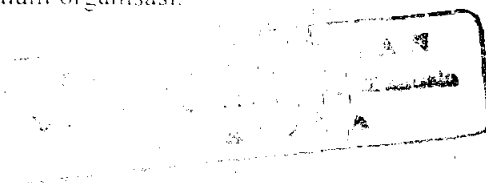
Penelitian Banker dan Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien, lebih menekankan pada produk dan pelanggan (*customer*) bukan produksi massa. Produk dikelompokkan ke dalam sel-sel dan karyawan ditempatkan ke sel-sel tersebut dengan melakukan beberapa fungsi. Produk dihasilkan berdasarkan sistem permintaan dalam suatu *batch-batch* yang merupakan mini pabrik, terdapat sedikit persediaan barang dalam proses dan karyawan bekerja dalam suatu kelompok (*team*) yang bertanggungjawab terhadap produk dan kualitas. Meskipun karyawan bertanggungjawab pada peningkatan kemampuan pabrik dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggungjawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen pengendalian kualitas merupakan wewenang personalia lini (Sim dan Killough, 1998).

Dengan demikian filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggungjawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik (Monden, 1989), karyawan juga didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses (Cole, 1983; Siegel et.al. 1997). Maka penting bagi para manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan proses produksi (Ichniowski et.al. 1997; Sarkar, 1997). Dengan kata lain pemanufakturan TQM lebih menekankan pada keterlibatan karyawan (Zipkin, 1991). Karyawan belajar melalui pekerjaan yang membangkitkan kemampuan yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya (Aoki, 1986), sehingga pelaporan informasi produktivitas dan kualitas kepada personalia lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi (Banker et.al. 1993). Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan pada keduanya yaitu organisasi dan karyawan (Alles et.al. 1995).

### 2.2. Pendekatan Kontinjensi pada Sistem Akuntansi Manajemen

Berdasar pada uraian di atas maka sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme kontrol organisasi dan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang dapat dilakukan. Salah satu fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses (Gordon et.al. 1976; Waterhouse et.al. 1978; Kaplan 1984; Anthony et al. 1989; Atkinson et.al. 1995).

Selain itu sistem akuntansi manajemen biasanya merupakan suatu pendekatan kontinjensi dari faktor-faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sementara pendekatan kontinjensi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi.



Berdasar pada uraian di muka, efektivitas praktik TQM membutuhkan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen. Itner dan Larcker (1995) menggambarkan perubahan tersebut sebagai kumpulan dari informasi baru dan penyebarannya (diseminasi) dalam hirarki organisasional dan perubahan dalam sistem penghargaan. Adapun komponen-komponen penting sistem akuntansi manajemen yang akan digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari; sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

### 2.3. Sistem Pengukuran Kinerja

Penelitian Banker *et al.* (1993) menyatakan bahwa informasi kinerja pemanufakturan perlu dilaporkan ke personalia lini karena pelaporan informasi produktivitas dan kualitas kepada personalia lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi, dan frekuensi pelaporan ukuran kinerja pemanufakturan untuk para karyawan secara positif berhubungan dengan penerapan praktik TQM, *Teamwork*, dan JIT. Sementara peneliti lain menyatakan bahwa program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus dibandingkan dengan organisasi pesaing yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik TQM, meskipun menyebabkan suatu pengurangan (atau setidaknya tidak ada peningkatan) dalam kinerja (Drucker 1990; Wilson 1992; Jones 1998). Milgrom dan Roberts (1990, 1995) memberikan suatu kerangka teoritis yang mencoba menunjukkan isu mengenai bagaimana hubungan antara sistem pemanufakturan berpengaruh terhadap kinerja. Mereka menyatakan bahwa organisasi sering mengalami perubahan secara simultan dalam strategi persaingan dengan elemen-elemen desain organisasional ketika mereka mengalami perubahan yaitu dari pemanufakturan tradisional yang menekankan pada produksi massa ke pemanufakturan dengan TQM. Selanjutnya komplemen-komplemen atau pengaruh peran yang saling melengkapi sering meningkat pada sekelompok elemen-elemen tersebut yang akan meningkatkan kinerja keseluruhan. Intinya kerangka kerja Milgrom dan Roberts (1995) menyatakan bahwa berhasilnya implementasi dari teknik pemanufakturan baru membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen. Dengan memperhatikan pengaruh peran yang saling melengkapi atau komplemen-komplemen yang mengimplikasikan bahwa sistem akuntansi manajemen dapat diinteraksi dengan sistem produksi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada apa yang akan dicapai oleh sistem produksi itu sendiri (sebagaimana dinyatakan juga oleh Wruck dan Jensen, 1994).

Adapun dukungan studi mengenai keberadaan komplemen-komplemen tersebut antara lain Sim dan Killough (1998) menunjukkan interaksi yang signifikan antara praktik TQM dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Sarkar (1997) menyatakan bahwa proses peningkatan kualitas akan meningkat jika pembagian informasi dinyatakan dalam bagian pekerjaan. Chenhall (1997) memberikan bukti yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong para manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana komplemen-komplemen dalam program TQM meningkatkan profitabilitas yang memadai. Daniel dan Reitsperger (1991) memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa perusahaan elektronik dan automobil Jepang yang menggunakan strategi peningkatan terus menerus (*continuous improvement strategies*) juga memberikan umpan balik kinerja yang lebih sering untuk meningkatkan kinerjanya. Dari sudut pandang pembelajaran, frekuensi pelaporan pengukuran kinerja pemanufakturan membantu para karyawannya mengembangkan efektivitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerjanya (Locke dan Latham 1990, 267). Selain itu frekuensi umpan balik kinerja dan tingkat pembelajaran karyawan akan meningkat jika karyawan menerima pengukuran kinerja non keuangan. Karena pada sistem akuntansi keuangan konvensional

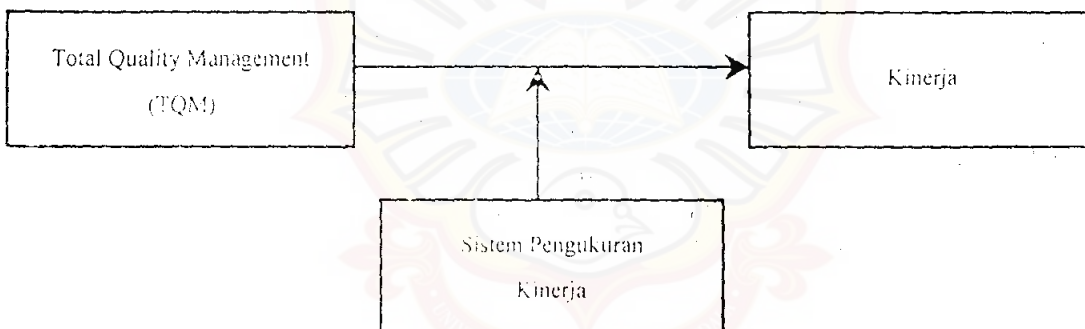


(seperti laporan biaya sisa barang atau scrap setiap bulan) sering gagal memberikan informasi yang dibutuhkan berdasar penerapan TQM (informasi langsung dari prosentase kerusakan barang). Dengan demikian akan lebih baik jika pengukuran kinerja secara langsung dihubungkan dengan kualitas, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses pemanufakturan tetap pada pengawasan dan dapat secara terus menerus ditingkatkan hasilnya (Kaplan 1983; Drucker 1990; Chenhall 1997).

Sebagaimana tinjauan literatur para praktisi menyatakan bahwa akuntan manajemen menjadi semakin tertarik untuk memperluas penerapan sistem pengukuran kinerja pemanufakturan baru (Kaplan 1983, 1984; Lammert dan Ehrsam 1987; McNair dan Mosconi 1987; Kaplan 1984, p.414). Sementara beberapa praktisi bidang akuntansi juga mulai mengakui bahwa mereka harus mengembangkan horizonnya dan menyadari perubahan yang terjadi dalam pemanufakturan jika mereka menginginkan untuk mempertahankan posisinya sebagai sumber utama terhadap pelaporan kinerja dalam organisasi (Howell dan Soucy 1987; Simon 1990). Perhatian yang meningkat terhadap perlunya perbaikan bagi para *controller* dalam pelaporan operasi perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen, bukan merupakan tugas baru bagi akuntan (Johnson dan Kaplan 1987). Berdasarkan pembahasan di muka, model penelitian dapat dilihat pada (gambar 2.1).

GAMBAR 2.1.

Model Pengaruh Interaktif antara TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja



H<sub>1</sub>: Interaksi antara teknik TQM dan sistem pengukuran kinerja akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

#### 2.4. Sistem Penghargaan

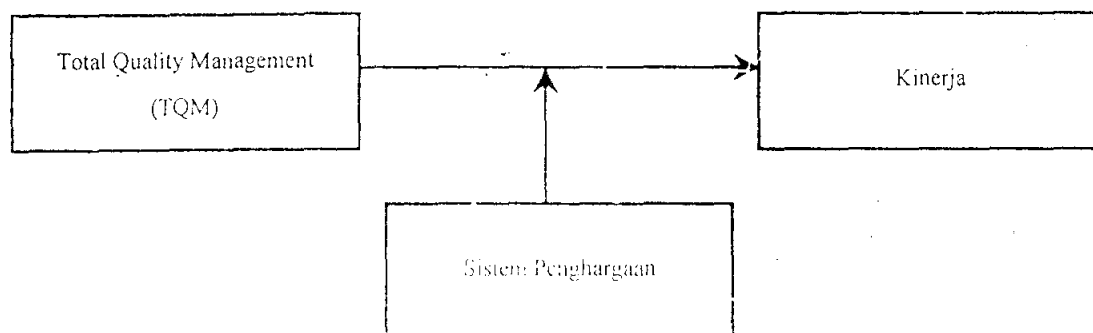
Kompensasi adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya maupun berbentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Schuler dan Huber, 1993 p.368). Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumberdaya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf

dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan (Walker, 1992: 323-324). Sebagaimana uraian di muka bahwa pemanufakturan TQM lebih menekankan pada keterlibatan karyawan, dengan demikian mendesain sistem kompensasi yang diperlukan sesuai dengan praktik pemanufakturan TQM adalah konsisten dengan luasnya seperangkat literatur strategi kompensasi (Milkovich 1988; Gomez-Meija dan Balkin 1992). Oleh karena itu program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan (Handoko, 1997), apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak memadai. Menurut Snell dan Dean (1994, 1110), sistem kompensasi yang lama (pemanufakturan tradisional) memberi gambaran karyawannya sebagai seorang yang pasif, operator mesin yang tidak berpendidikan dan betul-betul terisolir. Sementara, pada praktek pemanufakturan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi mungkin merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan TQM. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen. Sementara teori pembandingan yang ada dalam hal bentuk penghargaan karyawan baik bukti anekdot maupun empiris menyatakan bahwa perusahaan telah mulai menerapkan *outcome-based contingent pay* bagi karyawan dengan menekankan karyawan untuk mencapai kinerjanya dihubungkan dengan sasaran-sasaran (Coopers dan Lybrand 1992; Wruck dan Jensen; MacDuffie 1995; Milgrom dan Roberts 1995; Ichniowski et.al. 1997).

Dari hasil temuan beberapa peneliti seperti Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM, digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif atau *performance-contingent incentive plans*. Ichniowski et.al. (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young et.al. (1988) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaktif antara TQM dengan menggunakan insentif terhadap kinerja, dengan demikian pemberian insentif merupakan pemotivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Berbeda dengan Deming (1982), gaji tetap ditambah dengan penghargaan non keuangan merupakan cara yang terbaik untuk memotivasi karyawan dengan penerapan teknik TQM. MacDuffie (1995) menyatakan bahwa bermacam-macam ketrampilan pemahaman konseptual yang dikembangkan karyawan pada produksi yang fleksibel akan sedikit digunakan kecuali jika karyawan termotivasi untuk memberikan mental sebaik upaya fisik. Dengan demikian, karyawan akan diberikan kebebasan menentukan upaya-upaya untuk menyelesaikan masalah hanya jika mereka yakin kepentingan individual mereka berhubungan dengan perusahaan dan bahwa perusahaan akan memberi timbal balik untuk kebaikan mereka. Menurut Young et.al. (1988), kinerja dengan pemberian insentif cenderung akan lebih tinggi dibandingkan dengan program pembayaran. Temuan ini memberikan dukungan pada aspek pemotivasi dari pembayaran insentif. Berdasarkan temuan di atas, model penelitian dapat dilihat pada (gambar 2.2).

GAMBAR 2.2.

**Model Pengaruh Interaktif antara TQM  
dan Sistem Penghargaan**



H<sub>2</sub>: Interaksi antara teknik TQM dengan sistem penghargaan akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

### 3. Metodologi Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai latar belakang masalah penelitian dan telaah literatur yang digunakan untuk mengembangkan hipotesis, terdapat 2 (dua) masalah pokok yang akan diuji dalam penelitian ini: (1) apakah interaksi antara teknik TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial (2) apakah interaksi antara teknik TQM dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, peneliti melakukan studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur keempat variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu : Total Quality management (TQM), sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial.

#### 3.1. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Responden yang digunakan dalam penelitian ini, adalah para manajer tingkat menengah atau manajerial dengan pertimbangan bahwa manajer level manajerial: (1) merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak (2) biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory 1999* sebagai rerangka sampling. Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuisioner melalui pos kepada manajer yang memimpin departemen fungsional dalam perusahaan manufaktur. Dengan mempertimbangkan tingkat *response* kuisioner di Indonesia yang berkisar antara 10%-20%, maka kuisioner yang dikirim sejumlah 500 kuisioner yang mencakup sebagian besar departemen fungsional, dan setiap perusahaan diberi 5 (lima) set kuisioner.

Dari jumlah kuisioner yang dikirim, terdapat 53 (10.6%) orang manajer yang mengirimkan jawaban, 6 diantaranya tidak dapat diolah karena data yang ada di dalamnya tidak memenuhi kriteria. Dengan demikian jumlah kuesioner yang digunakan untuk diolah dan dianalisis lebih lanjut berjumlah 47, terdiri dari para manajer dari berbagai departemen dalam perusahaan yaitu departemen produksi/operasi (36.2%), keuangan/akuntansi (12.8%), umum/personalia (19.1%), pemasaran/penjualan (25.5%) dan lain-lain (6.4%).

### 3.2. Pengukuran Variabel

#### Total Quality Management (TQM)

TQM yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi (Sim dan Killough, 1998). Variabel TQM diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Krumwiede (1998), yang merupakan pengembangan dari instrumen Banker *et.al.* (1993). Variabel ini untuk mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaannya. Setiap responden diminta menilai penerapan TQM dari sangat tidak setuju (poin 1) berarti TQM rendah sampai dengan sangat setuju (poin 5) berarti TQM tinggi. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dari instrumen dalam penelitian menunjukkan *cronbach alpha* sebesar 0.6567. Meskipun koefisien tersebut lebih rendah dibandingkan dengan yang dilaporkan dalam penelitian Banker *et.al.* (1993) yaitu sebesar 0.7728 dan Krumwiede (1998) sebesar 0.76, namun instrumen ini cukup valid dan reliabel karena di atas Kaiser's MSA yang dipersyaratkan yaitu 0.693.

#### Kinerja Manajerial

Yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et.al.* (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala satu sampai dengan sembilan. Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang manajer secara keseluruhan. Skala kinerja terdiri dari: 1 s.d. 3 untuk kinerja dibawah rata-rata, 4 s.d. 6 untuk kinerja rata-rata dan 7 s.d. 9 untuk kinerja di atas rata-rata. Penggunaan pendekatan *self-rating* dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif (Heneman, 1974).

#### Sistem Pengukuran Kinerja

Yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah frekuensi pengukuran kinerja para manajer yang diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Daniel dan Reitsperger (1992). Instrumen ini menggunakan skala rendah (1) untuk menunjukkan pengukuran kinerja yang rendah dan skala tinggi (5) untuk menunjukkan pengukuran kinerja yang tinggi. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dari instrumen dalam penelitian menunjukkan *cronbach alpha* sebesar 0.8500. Koefisien tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan yang dilaporkan dalam penelitian Sim dan Killough sebesar 0.76

#### Sistem Penghargaan

Variabel ini berkaitan dengan sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan. Sistem kompensasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri atas (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent rewards*). Responden diminta untuk memilih alternatif sistem kompensasi yang berlaku. Responden diminta untuk menyatakan sistem kompensasi yang berlaku. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Ittner dan Larcker (1995) dan digunakan juga dalam penelitian Sim dan Killough (1998). Variabel ini diukur dengan skala interval lima poin sebagai berikut: poin (1) hanya gaji tetap saja (2) gaji tetap

ditambah penghargaan non-keuangan atau keuangan, (3) gaji tetap ditambah penghargaan non-keuangan dan keuangan (4) gaji tetap ditambah insentif kelompok dan (5) gaji tetap ditambah insentif individual.

### 3.3. Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan analisa faktor. Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Menurut Kaiser dan Rice, 1974, untuk menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel maka nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA) yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisa faktor nilainya harus diatas 0.50.

Koefisien validitas dicari dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, dengan menggunakan SPSS 9.0. Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *pearson correlation* apabila koefisien *pearson* yang diperoleh tidak signifikan pada level signifikansi 0,01 atau 0,05, berarti data yang diperoleh tidak valid.

Menurut Huck dan Cormier (1996) kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, dengan menghitung besarnya *cronbach alpha* untuk masing-masing kuisisioner yang akan diuji. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas (tabel 3.1) menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini cukup andal (reliabel) dan sah (valid).

TABEL 3.1

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kaiser's SA
Kinerja	.7201	.608
TQM	.6567	.693
Sistem pengukuran	.8500	.796

Hipotesis diuji dengan menggunakan pendekatan regresi berganda, identik dengan model yang digunakan dalam penelitian Sim dan Killough (1998). Dengan alasan bahwa metode ini dapat digunakan sebagai model prediksi terhadap satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + \beta_5 X_1 X_3 + \epsilon$$

Jika koefisien  $\beta_4$  dan  $\beta_5$  positif dan signifikan, maka interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja maupun sistem penghargaan mempengaruhi kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya.



#### 4. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisa dilakukan pada 47 jawaban responden yang telah memenuhi kriteria untuk diolah lebih lanjut. Hasil pengolahan data mengenai statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.1. Hasil analisa regresi (tabel 4.2) secara keseluruhan menunjukkan  $r$  kuadrat sebesar .862%,  $F = 51.436$  dengan signifikansi  $p \leq 0.001$ . Berarti ada hubungan signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan semua variabel independen (variasi prediktornya). Variasi perubahan kinerja manajerial dijelaskan oleh semua variabel independen sebesar 86.2%.

**TABEL 4.1.**

##### Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata	Deviasi standar
Kinerja Manajerial	9-63	14-50	36.83	7.60
TQM	5-25	10-24	17.43	2.76
Sistem Pengukuran Kinerja	7-35	21-35	26.95	0.16
Sistem Penghargaan	1-5	3-5	4.01	0.78

**TABEL 4.2.**

##### Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
(Konstanta) $\alpha$	-19.319	4.351	-4.440	.000
TQM ( $X_1$ )	.381	.165	2.303	.026
Sistem Pengukuran ( $X_2$ )	1.411	.903	2.243	.002
Sistem Penghargaan ( $X_3$ )	1.016	.179	3.858	.000
Interaksi ( $X_1$ ) dengan ( $X_2$ )	.589	.228	2.580	.014
Interaksi ( $X_1$ ) dengan ( $X_3$ )	.632	.292	2.166	.036

$N=47$ ;  $R$  Square=.862;  $F=51.436$ ;  $p=0.000$

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja ( $b_4$ ) menunjukkan koefisien yang positif sebesar .589 pada tingkat signifikansi ( $p \leq 0.01$ ). Artinya sistem pengukuran kinerja memperkuat hubungan moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Dengan demikian hasil analisis ini mendukung hipotesis pertama ( $H1$ ). Tabel 4.2. juga menunjukkan interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja ( $b_5$ ) menunjukkan koefisien yang positif sebesar .632 pada tingkat signifikansi ( $p \leq 0.01$ ). Artinya, sistem penghargaan mempunyai

pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua (H2).

Dari tabel 4.3. dapat diinterpretasikan bahwa ada interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Dengan demikian hasil analisis tabel di atas konsisten dengan hasil analisis regresi. Hal ini dapat dilihat selisih skor kinerja yang disebabkan oleh perubahan level TQM menunjukkan hasil berbeda antara tingkat sistem pengukuran kinerja rendah dan tingkat sistem pengukuran kinerja tinggi. Dengan demikian perubahan level TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yaitu semakin tinggi sistem pengukuran kinerja semakin tinggi hubungan positif antara TQM dengan kinerja manajerial. Hasil ini konsisten dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan koefisien interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja bertanda positif. Hasil temuan ini memberikan dukungan pada dugaan semula. Adapun grafik yang menunjukkan sifat dan arah interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dapat dilihat pada gambar 4.1. yang nampak bahwa slop garis sistem pengukuran kinerja rendah dan slop garis sistem pengukuran kinerja tinggi (garis putus-putus) tidak sejajar. Berdasar pada uraian tersebut, maka antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terdapat interaksi, dan kedua garis tersebut menunjukkan slop yang positif, berarti sifat interaksinya ordinal. Dengan demikian sifat interaksi yang ordinal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial semakin tinggi:

**TABEL 4.3.**

Skor rata-rata Kinerja Manajerial  
pada setiap level TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja

	X2 (Tinggi)	X2 (Rendah)
	n=12	n=14
X1 (Tinggi)	rata-rata = 41.83	rata-rata = 38.35
	n=11	n=10
X1 (Rendah)	rata-rata = 40.54	rata-rata = 28.1

**TABEL 4.4.**

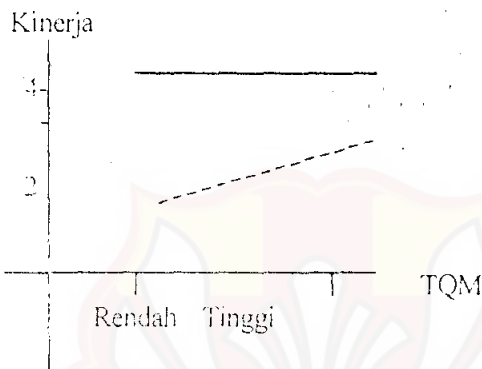
Skor rata-rata kinerja manajerial  
pada Setiap Level TQM dan Sistem Penghargaan

	X2 (Tinggi)	X2 (Rendah)
	n=16	n=8
X1 (Tinggi)	rata-rata = 17.81	rata-rata = 12.87
	n=15	n=8
X1 (Rendah)	rata-rata = 17.21	rata-rata = 13.37

Adapun grafik yang menunjukkan sifat dan arah interaksi antara TQM dan sistem penghargaan dapat dilihat pada gambar 4.2. Berdasar pada gambar tersebut nampak bahwa slop garis sistem pengukuran kinerja rendah dan slop garis sistem pengukuran kinerja tinggi (garis putus-putus) berlawanan arah. Dengan demikian antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terdapat interaksi, dan kedua garis tersebut menunjukkan slop yang positif maupun negatif, berarti sifat interaksinya disordinal.

GAMBAR 4.1.

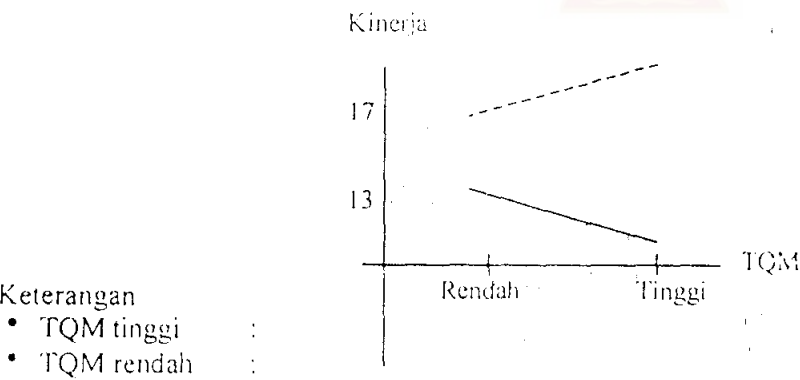
Interaksi TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial



Berdasarkan hasil analisis regresi dan ditunjukkan juga dengan matrik skor rata-rata kinerja serta grafik interaksinya menunjukkan bahwa hasil ini konsisten dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan koefisien interaksi TQM dan sistem penghargaan bertanda positif meskipun sifat dan arah interaksinya berbeda. Hasil temuan ini memberikan dukungan pada dugaan semula dan mendukung kedua hipotesis tersebut di atas. Hubungan ketiga variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.2.

GAMBAR 4.2.

Interaksi TQM dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial



## 5. Kesimpulan, Keterbatasan dan Implikasi

Berdasarkan hasil analisis, mendukung ekspektasi peneliti mengenai efektivitas teknik TQM yang dapat dicapai bila penerapan teknik TQM tinggi dalam perusahaan dengan demikian dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan ( $p \leq 0.01$ ) terhadap kinerja manajerial artinya perusahaan yang menerapkan teknik TQM secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial. Namun penerapan teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Dasar pemikiran yang mendukung temuan tersebut bahwa para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Selain itu desain sistem kompensasi kepada manajer yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer juga memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Temuan ini mendukung hasil penelitian Sim dan Killough (1998) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan teknik TQM dan desain sistem akuntansi manajemen dengan kinerja namun tidak mendukung penelitian Itner dan Larcker (1995) yang menyatakan bahwa teknik TQM yang digunakan bersama dengan desain sistem akuntansi manajemen dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan belum tentu mengakibatkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya desain sistem akuntansi manajemen sebagai faktor kontinjensi dalam upaya peningkatan kinerja.

Peneliti mengakui sejumlah keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Berikut ini keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan pada hasil penelitian ini. Peneliti tidak dapat mengakui kemungkinan pengaruh *nonresponse bias* terhadap hasil penelitian ini karena identitas individu responden yang tidak mengirimkan jawabannya tidak diketahui oleh peneliti. Pemilihan sampel yang tidak acak, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan. Responden penelitian terbatas pada para manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer di perusahaan jasa dan perdagangan (*Retailer*). Tingkat *response* responden yang rendah dan heterogenitas fungsional dimana responden bekerja, kemungkinan juga dapat mempengaruhi hasil. Selain itu data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, melalui survei dengan kuisioner. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis. Kelemahan pendekatan survei umumnya terletak pada *internal validity*. Seperti yang telah dikemukakan di muka, penggunaan instrumen pengukuran kinerja manajerial *selfrating* (Mahoney *et.al.* 1963), cenderung menimbulkan *leniency bias*. Meskipun terdapat beberapa data yang dihasilkan dari instrumen kurang konsisten dan kurang valid pada salah satu butir pertanyaan namun secara umum data penelitian ini cukup konsisten dan valid. Kelemahan ini tidak diantisipasi oleh peneliti, misalnya dengan *pilot study* terlebih dulu.

Penelitian ini terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan desain sistem akuntansi manajemen dalam perusahaan yang menerapkan teknik TQM, yang kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan agar penerapan teknik TQM dapat lebih efektif, apalagi kondisi persaingan yang ketat saat ini serta lingkungan usaha yang tidak menentu.

Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen di Indonesia. Hasil ini minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian akuntansi manajemen pada masa yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki dalam penelitian-penelitian yang akan datang. Bagaimanapun pengaruh faktor sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap efektivitas teknik TQM masih perlu diuji kembali untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian berikutnya. Akhirnya efektivitas teknik TQM melalui pengaruh interaktif antara teknik pemanufakturan TQM dan desain sistem akuntansi manajemen dalam peningkatan kinerja manajerial, masih perlu diteliti dengan pertimbangan kemungkinan pengaruh faktor-faktor kondisional yang lain misalnya mengenai sasaran-sasaran kinerja, selain itu program pemberian insentif sebaiknya dikaitkan dengan pekerjaan yang mendukung misalnya; mengenai keamanan kerja, pembagian informasi yang merata serta penilaian kinerja. Dengan demikian penelitian yang akan datang dapat menambah kontribusi pada literatur akuntansi manajemen.

## REFERENSI

- Alles, M., S.M. Datar, and R.A. Lambert. 1995. Moral Hazard and management control in just-in-time setting. *Journal of Accounting Research* (Supplement): 177-204.
- Anthony, R.N., Dearden, J., dan Bedford. 1989. *Management Control Systems*. Homewood, IL: Irwin.
- Aoki, M.. "Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm." *The American Economic Review* (December, 1986), pp. 971-983.
- Atkinson, A.A., R.J. Banker, R.S. Kaplan dan S.M. Young. 1995. *Management Accounting*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Banker, R., G. Potter, and R. Schroeder. 1993. Reporting manufacturing performance measures to workers: An empirical study. *Journal of Management Accounting Research*: 33-55.
- Chenhall, R.H. 1997. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research* 8: 187-206.
- Cole, R.E. "Improving Product Quality Through Continuous Feedback." *Management Review* (October, 1983). pp. 8-17.
- Coopers & Lybrand. 1992. Compensation Planning for 1993. New York, NY: Coopers & Lybrand.
- Daniel, S., and W. Reitsperger. 1991. Linking quality strategy with management control systems: Empirical evidence from Japanese industry. *Accounting, Organizations and Society* 17: 601-618.
- Malhotra, and Malhotra. 1992. Management control systems for quality: An empirical comparison of the U.S. and Japanese electronics industry. *Journal of Management Accounting Research* 4: 64-78.
- Deming, W.E. 1982. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P.E. 1990. The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review* (May/June): 94-102.
- Gomez-Mejia, L.R., and D. B. Balkin. 1989. Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations* 28: 431-445.
- Malhotra, and Malhotra. 1992. Structure and process of diversification, compensation, strategy and firm performance. *Strategic Management Journal* 13: 381-387.
- Gordon, L.A., dan Miller. 1976. A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 59-69.
- Heneman, H.G., 1974, comparisons of self and Superior Rating of Managerial Performance, *Journal of applied Psychology*, pp. 638-642.
- Hair, J.F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W.C. Black. *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc. 1995.
- Handoko, T.H., 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Ed. II, BPFE, Yogyakarta.
- Howell, R.A., and Soucy, "The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting." *Management Accounting* (July, 1987), pp. 349-37).



- Huck, S. W., and W.H. Cormier., 1996. *Reading Statistics and Research*, 2nd Ed. NY Harper Collins Publishers Inc.
- Ichniowski, C., K. Shaw, and G. Prennushi. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review* 87:291-314.
- Itner, C., and D.F. Larcker. 1995. Total quality management and the choice of information and reward systems. *Journal for Accounting Research* (Supplement): 1-34.
- Johnson, H., and R.Kaplan. 1987. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jones, L. 1988. Competitor cost analysis at Caterpillar. *Management Accounting* (October): 32-38.
- Kaplan, R.S. 1983. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*: 686-705.
- 3/4. 1984. "The Evolution of Management Accounting," *The Accounting Review* (July, 1984), pp. 390-418.
- 3/4. 1990. *Measures for Manufacturing Excellence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Khim Ling Sim and Larry N. Kilbough. 1998. The Performance Effects of Complementarities Between Manufacturing Practice and Management Accounting Systems, *Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.
- Kip R. Krumwiede, 1998. The Implementation Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors. *Journal of Management Accounting Research* 10:239-277.
- Kleinbaum, D.G., L.L. Kupper, and K.E.Muller. *Applied Regressions Analysis and Other Multivariable Methods*, Second Edition. Boston. PWS KENT Publishing Company. 1988.
- Lammert, T. B., and R. Ersham. "The Human Element: The Real Challenge in Modernizing Cost Systems," *Management Accounting* (July, 1987), pp. 32-37.
- Locke, E., and G. Latham. 1990. *Goal Setting Theory and Task performance*. New York, NY: Prentice Hall.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the word auto industry. *Industrial and Labour Relations Review* 48: 197-221.
- Mahoney, T. A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963). *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Co.
- McNair, C., and W. Mosconi. "Measuring Performance in an Advanced Manufacturing Environment," *Management Accounting* (July, 1987), pp. 28-31.
- Milgrom, P., and J. Roberts. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," *The American Economic Review* (June, 1990), pp.511-528.
- Milkovich, G. T. 1988. A strategic perspective to compensation management. In *Research In Personnel and Human Resources*, edited by K. Rowland and G. Ferris. 2630288. Greenwich, CT: JAI Press.
- Monden, Y., "Frammework of Just-in-Time Production System," *Japanese Management Accounting: A World Class Approach to Profit Management*, Y. Monden and M.Sakurai. Eds. (Productivity Press, 1989)
- Powell, T.C. 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16: 15-37.
- Sarkar, R.G. 1997. Modern manufacturing practices: Information, incentives and implementations. Working paper, Harvard Business School.
- Siegel, D.S., D.A. Waldman, W.F. Youngdahl. 1997. The adoption of advanced manufacturing technologies: Human resource management implications. *IEEE Transactions on Engineering Management* 44: 288-298.
- Simon, H.A., "Information Technologies and Organizations," *The Accounting Review* (July, 1990), pp. 658-667.
- Schoohoven, C.B., Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within the Language of Contingency Theory". *Administrative Science Quarterly*, (Vol.5, 1981. P145-169),
- Schuler, R.S. and Huber, V.L. (1996). *Personnel and Human Resource Management*, 5<sup>th</sup> ed. USA: West Publishing Company.
- Snell, S., and J. Dean. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal* 35: 467-504.